

独立行政法人国際協力機構

ラオス国

公共投資プログラム運営監理強化プロジェクト

年次報告書
(第3年次)

2010年8月

アイ・シー・ネット株式会社

技術協力プロジェクト
ラオス国 公共投資プログラムの運営監理能力強化プロジェクト (PCAP2)
年次報告書 (第3年次)

目次

目次	i
略語表	ii
年次報告書の概要	1
1. 活動総括と成果達成の見込み	2
1.1 業務の実施概要	2
1.2 業務の実施内容	2
(1) JCC 会議の開催	2
(2) 【成果 3】 PIP 運営監理法及び政令・省令の策定支援	4
(3) 【成果 1】 技術の習得と定着のための活動 (研修・OJT)	5
(4) 【成果 2】: 予算・財務管理手法の導入・制度化	10
(5) 【成果 4-1】 ODA カウンターパートファンドの運営監理	14
(6) 【成果 4-2】 郡レベルの PIP 運営監理	17
(7) 【成果 4-3】 セクタープログラム運営監理	19
1.3 当初計画との変更点及びその理由	22
1.4 業務実施人月表	23
2. プロジェクト目標達成の進捗と見込み	25
3. インパクト	27
4. 相手国との会議等	27
5. 業務実施機材品目リスト	27

添付資料 (Appendix)

- Manual for Public Investment Program (PIP) Project Management (Version 3.0)
表紙と目次

略語表

CompAss	相対評価	Comparative Assessment
DOF	県財務局	(Provincial) Department of Finance
DPI	県計画投資局	(Provincial) Department for Planning and Investment
GPAR	ガバナンス・公共行政改革	Governance and Public Administration Reform
HRD	人材資源開発	
ITT	技術研修	
JCC	合同調整委員会	Joint Coordinating Committee
MEM	エネルギー省	Ministry of Energy and Mining
MOF	財務省	
MOH	保健省	Ministry of Health
MPI	計画投資省	Ministry of Planning and Investment
NLRP	国家村落開発・貧困削減撲滅委員会	
		National Leading Board for Rural Development and Poverty Alleviation
NSEDP	国家社会経済開発計画	National-Socio-Economic Development Plan
ODA	政府開発援助	Official Development Assistance
OJT	実地訓練	On the Job Training
PCAP	ラオス国「公共投資プログラム運営監理能力向上プロジェクト」	
		Project for Capacity Building in PIP Management
PIP	公共投資プログラム	Public Investment Program
PO	事業実施責任者	Project Owner
SOP	標準運営手順	Standard Operating Procedure
SPAS	簡易事業審査シート	Simplified Project Assessment Sheet
SPES	簡易事業評価シート	Simplified Project Evaluation Sheet
SPIS	簡易(ODA)事業情報シート	Simplified Project Information Sheet (for ODA Projects)

年次報告書の概要

「ラオス国公共投資プログラム運営監理能力強化プロジェクト」第3年次報告書の概要を以下に示す。

<p>1. 業務の実施方法</p>	<p>本プロジェクトが掲げる4つの成果はそれぞれ順調に推移しており、プロジェクト終了時までには指標の達成が見込まれる。</p> <p>【今期の活動進捗状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 公共投資法は2009年12月に施行された。同法の小冊子の印刷が完了。 ◇ 公共投資法の実施首相令を策定中。 ◇ 本プロジェクトの第2回 PIP 運営監理研修を2009年11月～2010年2月の期間で、18カ所にて実施。参加者総人数は862人。 ◇ 実施訓練を2010年2月～3月の期間で、25カ所にて実施。 ◇ 第3回 PIP 運営監理研修の計画策定。詳細カリキュラム、教材ともに準備済み。2010年8月に講師研修を実施。 ◇ PIP 財務研修と前年度 PIP 予算策定プロセスの結果をふまえて、PIP 予算策定と PIP 財務管理関連手法を改善、マニュアルとハンドブックに反映した。 ◇ 第2回全国 PIP 運営監理研修と前年度 PIP 予算策定プロセスの結果をふまえ、ODA カウンターパートファンド運営監理、郡レベル PIP 運営監理、プログラム管理の各プロセス・手法を改善、マニュアルとハンドブックに反映した。 <p>【次年度の取り組みと留意点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 公共投資法の小冊子は、マニュアル・ハンドブックとともに第3回 PIP 運営監理研修時に配布する。 ◇ 引き続き公共投資法の実施首相令の策定支援を続ける。 ◇ 第3回 PIP 運営監理研修は本プロジェクトの最後のものとなる。同研修では、県や省庁の計画局員を講師として養成する。 ◇ PIP 予算策定/財務管理セミナーを2010年11月に実施。同セミナーにて、県レベルの次年度 PIP 予算策定ガイドライン案を作成する。 ◇ 引き続き ODA カウンターパートファンド運営監理、郡レベル PIP 運営監理、プログラム管理の各プロセス・手法の改善を図る。 ◇ ODA カウンターパートファンド運営監理と郡レベル PIP 運営監理の各プロセス、手法に関しては、同様の取り組みを実施している各ドナーとの調整が必要になってくる。
<p>2. プロジェクト目標達成の進捗と見込み</p>	<p>プロジェクト目標の指標達成度合いは、年度 PIP 予算策定プロセスにおける MPI や県計画局、セクター部局や事業監督者のパフォーマンスに左右される。最終的に指標の達成度合いを確認するには、来年度の予算策定プロセスでのパフォーマンスを測定する必要がある。</p>
<p>3. 相手国との会議等</p>	<p>第3年次には、上述の JCC 会議や全国研修以外には正式な会議を実施しなかった。</p>
<p>4. 業務実施機材の譲渡品目リスト</p>	<p>表のとおり。</p>

1. 活動総括と成果達成の見込み

1.1 業務の実施概要

第3年次(2009年10月～2010年8月)に、現地で実施した業務の概要は以下のとおり。

業務実施項目	第3年次活動
JCC 会議の開催	<ul style="list-style-type: none"> ・第4回 JCC 会議の開催 ・第5回 JCC 会議の開催
【成果3】 PIP 運営監理法及び政令・省令の策定支援	<ul style="list-style-type: none"> ・法の配布準備 ・首相令作成支援
【成果1】技術の習得と定着のための活動の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・県・中央省庁への研修実施 ・MPI、県・中央省庁への OJT 実施 ・研修と PIP 審査・モニタリング・評価結果の評価 ・研修・OJT 対象組織に対する OJT 評価分析結果のフィードバック ・次年度研修計画策定と研修内容の改定 ・次年度研修講師養成計画 ・研修制度化へ向けた協議の実施
【成果2】 予算・財務管理手法の導入・制度化	<ul style="list-style-type: none"> ・PIP 予算策定改善案と PIP 事業の財務管理方法改善案のモニタリングとマニュアル改訂、ハンドブック反映
【成果4】 PIP 運営監理手法の改善	<ul style="list-style-type: none"> ・各手法のプロセス、方法論、ツール、研修内容の検証 ・同プロセス、方法論、ツールの修正とマニュアル・ハンドブックへの反映 ・次年度研修教材の開発支援
【成果4-1】 ODA カウンターパートファンドの運営監理	
【成果4-2】 郡レベルの PIP 運営監理	
【成果4-3】 セクタープログラム運営監理	

1.2 業務の実施内容

(1) JCC 会議の開催

第3年次は合同調整委員会 (Joint Coordinating Committee : JCC) を2回開催した。プロジェクト全体としては、第4回、第5回の JCC 会議で、開催内容は、それぞれ以下のとおりである。第5回 JCC 会議は本報告書提出時期と重なるため、討議予定項目のみ記述する。

1) 第4回 JCC 会議

日時	2010年3月31日(水) 8時45分～11時20分
参加者	MPI プンタビ副大臣兼プロジェクト・ディレクター MPI 評価局 ビサイ局長兼プロジェクト・マネージャー MPI 計画局 ウンヘン副局長兼副プロジェクト・マネージャー

	MPI 国際協力局 シンソンボン副局長 その他、MPI 側カウンターパート職員 JICA ラオス事務所 戸川所長、木村職員 その他、プロジェクトスタッフ等 計 41 人
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 公共投資法の概要説明 ➤ 第 2 回全国 PIP 運営監理研修と実地訓練結果の報告 ➤ ODA カウンターパートファンド運営監理方法の開発状況報告 ➤ 中間レビュー調査の結果報告
結 果	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 公共投資法の承認をねぎらうとともに、速やかに同法の普及と履行を図ることで MPI と PCAP2 が協力することを確認した。 ➤ PIP 財務管理の重要性を再確認し、県と行う予算折衝の場で PCAP 提案の財務管理ツールを活用することが確認された。 ➤ 全国 PIP 研修の成功に対して、MPI・PCAP2 の尽力をねぎらった。

2) 第 5 回 JCC 会議 (予定)

日 時	2009 年 8 月 31 日(月) 8 時 30 分～11 時 50 分
参加者	MPI ブンタビ副大臣兼プロジェクト・ディレクター MPI 評価局 ブンボン新局長兼新プロジェクト・マネージャー MPI 計画局 ウンヘン副局長兼副プロジェクト・マネージャー MPI 国際協力局 ホンバン副局長兼副プロジェクト・マネージャー その他、MPI 側カウンターパート職員 JICA ラオス事務所 戸川所長、木村職員 日本大使館 その他、プロジェクトスタッフ 計約 50 人
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 第 3 年次活動の結果報告 <ul style="list-style-type: none"> ◇ メタ評価結果の報告 ◇ 新マニュアル・ハンドブックの紹介 ◇ 首相令策定進捗状況の報告 ➤ 第 4 年次活動計画の報告 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 第 3 次全国研修の計画 ◇ PCAP2 終了時の成果に関する報告 ➤ 将来的な PIP 運営監理の改善方法に関する提案

(2) 【成果 3】 PIP 運営監理法及び政令・省令の策定支援

1) 成果達成の見込み

成果 3 は順調に推移しており、プロジェクト終了時には達成する見込みである。公共投資法 (Law on Public Investment) は、2009 年 11 月の国会で採択され、同年 12 月、正式に発効した。同法の冊子を印刷し、PIP 運営監理に関わる全国の職員に配布する準備を進めている。本プロジェクトが発行する新プロジェクトマニュアルにも掲載される。

現在、同法に関する実施首相令を作成している。新プロジェクトマニュアルと内容の整合性をとらなければならないため、今後も調整をすすめていく。同首相令は、内部調整後に閣僚会議にかけ、承認・発効となる。

<p>【成果 3】 PIP 運営監理の法的枠組みが整備される</p>
<p>【指標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ PIP 運営管理法と関連する政令・省令を制定する。 ➢ PIP 運営監理法と関連する政令・省令が ODA プロジェクトを含む PIP プロジェクトの審査・モニタリング・評価後の行政措置の執行体制を明確にする。 ➢ PIP 運営監理法と関連する政令・省令が本プロジェクトを通じて開発・改善したマニュアルやハンドブックを PIP 運営監理の基準と規定し、全国の DPI 職員に認識される。

2) 今期の活動実施総括

成果 3 に関連する活動は順調に実施している。下表に、計画されていた活動とその実績を示す。

表 1 成果 3 関連の活動の実施状況

活 動	実施状況
1) 首相令及び関連法令のレビュー	【完了】 PIP 運営監理に関連するこれまでの法体系をレビューした。首相令 58 号やその実施要領である計画投資省規定 918 号を分析した。また、ベトナム公共投資法の法案策定ガイドラインを入手し、分析した。
2) 法案策定時のアドバイス	【完了】 公共投資法の法案作成のプロセスで、技術アドバイスを行った。同法案は 2009 年 11 月国会で承認され、翌月より施行された。
3) 法案施行後の執行状況モニタリング	【継続】 施行時期に合わせて、全国 PIP 運営監理研修の場で同法のコンテンツを紹介した。次年度の PIP 予算策定プロセスにて執行状況のモニタリングを行っていく。
4) 法令の施行に必要な省令等の検討	【継続】 同法の運用に関する首相令の技術アドバイスを行っている。

2009 年 10 月から 2010 年 9 月までの間に実施した活動項目は、以下のとおりである。

【法の配布準備】公共投資法が正式に発効し、PIP 運営監理に関わる職員対象に配布するために同法の小冊子を印刷した。同法はプロジェクトマニュアルにも掲載することによって、法律とその履行の方法論を併記することによる理解促進を図っている。

【首相令作成支援】同法に関する首相令の作成を支援している。首相令には、PIP 運営監理の具体的なプロセスや方法論が掲載されるため、多くの点で、プロジェクトマニュアルとの整合性を図る必要がある。そのため、双方の調整を行いながら作成を進めている。今後、閣僚会議に提出して議論される。

3) 次年度における重点と計画遂行上の留意点

公共投資法の小冊子、プロジェクトマニュアルとともに全国に配布される。同法は、次回研修の場で繰り返し説明を行い、PIP 運営監理に関わる職員に履行を徹底させる。

引き続き、首相令の作成支援を行う。本プロジェクトが示した方法論やプロセスと確実に整合性が取れるよう、MPI に対して指導していく。公共投資法、首相令及びマニュアル類が、PIP 運営監理の三本柱として成立するよう、支援を継続する。

(3) 【成果 1】技術の習得と定着のための活動（研修・OJT）

1) 成果達成の見込み

成果 1「全県・全中央省庁/機関の計画局職員が、基礎的・総合的な PIP 運営監理の知識・技術を習得する」の達成に向け、3 年次の各活動はほぼ順調に進捗している。3 年次上半期の主要な活動の一つであった「県と中央省庁への研修実施」では、1 都 16 県の計画局職員と PIP 事業責任者、ならびに中央省庁/機関の計画局職員と PIP 事業責任者合わせて 862 人が、基礎的で総合的な PIP 運営監理手法についての研修を受講し、終了した。さらに、研修終了後、各県・中央省庁の計画局職員・PIP 事業責任者が、研修によって習得した知識を PIP 予算策定の実務で用いられるよう、2010 年 2 月後半以降に実施した実地訓練（OJT）を通じてサポートを行った。実地訓練では、全 1 都 16 県の県計画局において前述の研修で導入された手法を用いて PIP 事業が運営監理されていることが確認された。一方、中央省庁/機関の計画局において、研修で導入された手法を実務に用いたのは主要 8 省庁のうち 2 省庁に留まっており、今後は、中央省庁/機関の計画局職員がいかに PIP 事業運営監理を行っていけるかが課題である。

【成果 1】

全県・全中央省庁/機関の計画局職員が、基礎的・総合的な PIP 運営監理の知識・技術を習得する

【指標】

- 各県あたり 5 人以上の DPI 職員が、既存のマニュアルとハンドブックに沿って PIP 事業を運営監理することができる。
- 各中央省庁/機関あたり 5 人以上の計画局職員が、既存のマニュアルとハンドブックに沿って PIP 事業を運営監理することができる。

2) 今期の活動実施総括

成果 1 に関連して、2009 年 10 月から 2010 年 8 月までに実施した活動項目は、以下のとおりである。

- ・ 県と中央省庁への研修実施
- ・ MPI、県・中央省庁への OJT 実施
- ・ 研修と PIP 審査・モニタリング・評価結果の評価
- ・ 研修・OJT 対象組織に対する OJT 評価分析結果のフィードバック
- ・ 次年度研修計画策定と研修内容の改定
- ・ 次年度研修講師養成計画
- ・ 研修制度化へ向けた協議の実施

・ 県と中央省庁への研修実施

2009 年 11 月から 2010 年 2 月にかけて、県・中央省庁への PIP 運営監理研修を実施した（表 1 参照）。1 都 16 県の計画局職員と PIP 事業責任者、ならびに中央省庁/機関の計画局職員と PIP 事業責任者合わせて 862 人が、基礎的で総合的な PIP 運営監理手法についての研修を受講した。受講者は、策定された研修カリキュラムに基づき、下記の合計 7 つの PIP 運営監理手法について学んだ。

表 2 PIP 運営監理研修日程

派遣回	研修日程	MPI 研修チーム①	MPI 研修チーム②	MPI 研修チーム③
第 1 回派遣	09/11/30-12/04	シェンクワン県	フアバン県	—
第 2 回派遣	09/12/21-12/25	ボリカムサイ県	ビエンチャン都	ビエンチャン県
第 3 回派遣	10/01/04-01/08	ウドムサイ県	ルアンナムター県	サヤブリー県
	10/01/11-01/15	ポンサリー県	ボケオ県	ルアンプラバン県
第 4 回派遣	10/01/25-01/29	アタプー県	サラワン県	サバナケット県
	10/02/01-02/05	セコン県	チャンパサック県	カムアン県
	10/02/08-02/12	41 中央省庁/機関		

PIP 運営監理手法

- 新規コンテンツ
 - ① 債務 PIP 事業の支払申請方法
 - ② 郡レベルの PIP 運営監理手法

- ③ ODA カウンターパートファンドの運営監理手法
- 既存コンテンツ
 - ④ 継続 PIP 事業の申請方法
 - ⑤ 継続 PIP 事業の審査手法
 - ⑥ セクタープログラム運営監理手法
 - ⑦ PIP 事業相対評価手法

研修受講者の研修プログラムや各コンテンツに対する高い満足度¹と積極的な参加の度合いから、「新しい PIP 運営監理手法の導入と、既存の手法の改善」という研修目標自体は概ね達成されたといえる。研修受講者の知識の習得度合いに関しては、研修終了時テストの結果については県職員と省庁職員との間で差が見られた。テストを受講した省庁職員の 65% (49 人) が合格点に達した一方で、合格点に達した県職員は 29% のみであった(表 2 参照)。しかしながら、研修中の受講者からの質問の内容や、演習時に作成した成果品の質には、県職員と省庁職員との間でそれほど差が見られなかった。また、テスト結果からは相対的に省庁職員の方が知識の習得度合いが高いと言えるが、研修で学んだ手法の実務での運用については、県職員の方が相対的に勝っていることが後の実地訓練で確認された²。

表 3 全国研修終了時テスト結果

	省庁職員	県職員	合計
テスト受講者数	76 人	606 人	682 人
合格点 (70%) 達成人数 (合格者の割合)	49 人 (65%)	175 人 (29%)	224 人 (33%)

・ MPI、県・中央省庁への OJT 実施

上述の研修終了後、各県・中央省庁の計画局職員・PIP 事業責任者が、研修によって習得した知識を PIP 予算策定の実務で用いられるよう、2010 年 2 月から 3 月にかけて、1 都 16 県と 9 省庁³を対象に、実地訓練 (OJT) を行った (表 3 参照)。OJT では、上述の研修で導入された 7 つの PIP 運営監理手法が PIP 予算策定プロセスに生かされるよう各県・省庁のニーズに基づいた指導を行った。OJT 実施時点での、PIP 運営監理手法の運用状況について概観すると、県では、去年に続き今年も全 1 都 16 県の計画局において簡易事業審査シートを用いた審査が行われていたことは評価に値する。一方の省庁計画局は、OJT を実施した 9 省庁のうち 2 省庁のみが同シートを用いた事業審査を行っており、昨年からの進展

¹研修受講者へのアンケートの結果によると、約 8 割近くの回答者が、全ての評価項目 (①研修コースプログラム、②コースマネジメント、③研修教材、④研修手法、⑤講師のプレゼンテーション能力、⑥講師のファシリテーション能力) において、5 段階中「5:非常によい」或いは「4:よい」と答えている (回答数は 770 人)。

² 後述の「MPI、県・中央省庁への OJT 実施」の記述内容を参照

³ MPI が主要と位置付ける 8 省庁 (農林省、公共事業省、エネルギー省、商工省、教育省、保健省、労働福祉省、情報文化省) に財務省を加えた 9 省庁。

はあまり見られず⁴、省庁に対する PIP 運営監理手法の普及には課題が残った。

表 4 OJT 日程

OJT 日程	MPI チーム 1	MPI チーム 2	MPI チーム 3	MPI チーム 4	MPI チーム 5	MPI チーム 6
10/02/18-19	—	—	—	—	財務省	ビエンチャン都
10/02/22-23	ルアンプラバン県	サラワン県	サバナケット県	ボケオ県	農林省	教育省
10/02/25-26	サヤブリー県	セコン県	カムアン県	ルアンナムター県	公共事業省	保健省
10/03/01-02	シェンクワン県	アタプー県	ボリカムサイ県	ウドムサイ県	エネルギー省	商工省
10/03/04-05	フアパン県	チャンパサック県	ビエンチャン都	ポンサリー県	情報文化省	労働福祉省

・研修と PIP 審査・モニタリング・評価結果の評価

【研修評価】

上述のとおり、PIP 運営監理研修の研修目標自体は概ね達成されたといえる。しかしながら、研修評価結果から、主に次のような課題も抽出された。

- 研修コンテンツによっては、講師である MPI 職員の理解と指導技術が不十分なものがあつた
- 研修で導入した各 PIP 運営監理手法の使い方については、研修受講者の一定の理解を得られたものの、それら手法を PIP 運営監理フローの中に位置付けた上で実際の業務に役立てる上では課題が残った。特に、多くの県や省庁において、計画局職員が、各県や省庁の PIP 年次予算計画策定を主導し、PIP 事業責任者に的確な指示を出したり必要に応じて適切な指導や情報提供を行えるレベルには達していないことが、OJT を通して確認された。

【PIP 審査・モニタリング・評価結果の評価】

PIP 審査・モニタリング・評価結果の評価（メタ評価）については、2010 年 8 月現在、MPI 評価局職員を中心に、県と省庁の計画局が審査を行った PIP 小型事業（タイプ 3 事業）の審査の質を評価している。加えて、次年度の研修の 1 単元としてメタ評価を取り入れ、研修の中で実際に計画局職員によるメタ評価を行い、メタ評価の結果をもとに次年度に向けた事業審査とモニタリングに関する課題と改善点を抽出してもらう予定である。

・研修・OJT 対象組織に対する OJT 評価分析結果のフィードバック

⁴ 昨年（2009 年）は、主要 8 省庁のうち、農林省、商工業省、情報文化省の 3 省庁が簡易事業審査シートを用いた事業審査を実施した。

2010年3月から8月現在にかけて継続的に、研修・OJT評価やメタ評価のための簡易調査⁵を実施しており、その中で一部評価分析結果を各機関へフィードバックした。加えて、次年度に実施する研修の中で、改めて OJT 評価分析結果をフィードバックする予定である。フィードバックの主な内容は、1)2010年度 PIP 年次予算の策定プロセスが適切であったかどうか、2)2010年度申請 PIP 事業の審査率一の2点を予定している。

・次年度研修計画策定と研修内容の改定

上述の研修評価結果に基づき次年度の研修方針、研修計画を策定するとともに、研修内容を改定した。研修方針と改定のポイントは以下のとおり。

- PIP 年次予算策定の業務フローに沿った研修の実施
PIP 年次予算策定の業務フローの中に各マネジメント手法を位置付け、受講者に実際の業務フローの中でどのように各手法を用いるのか意識させながら研修を行う。
- 県と省庁の計画局職員の能力強化
今後 PIP 運営監理手法の担い手となっていく県と省庁の計画局職員の指導能力を強化するために、県と省庁の計画局職員に対する講師養成研修を実施する。
- 県計画局職員を中心とした PIP 事業責任者への研修の実施
PIP 事業責任者への研修は、これまでのように MPI が行うのではなく、県計画局が講師となり、まずは主要 8 部局⁶を対象に実施する。ただし、MPI がこれを補佐する。

表 5 4 年次研修・OJT プログラム

研修	対象	時期	目的
(1) 意思決定者向け PIP マネジメントセミナー・財務特別セミナー	県：計画局長、計画課長、計画係長、評価課長（各県 4 人×17 県＝合計 68 人） 【2 日間×1 回実施】	11 月 1～2 日	県計画局が PIP 年次予算策定プロセス・財務マネジメントの意義と手法を理解する
(2) 実務者向け PIP マネジメント研修（講師養成研修）	県：計画局計画課長・職員、評価課長・職員、国際協力課長・職員（各県 6 人×1 都・16 県＝102 人） 【5 日間×3 回実施】	11 月 8～12 日（1 回目）、15～19 日（2 回目）、22～26 日（3 回目）	県計画局が、PIP 年次予算策定プロセスと各手法の使い方を理解し、PIP 事業責任者に教えられるようになる
	省庁：計画局計画課長、評価課長・職員、国際協力課長・職員（各省庁 5 人×8 省庁＝40 人） 【4 日間×1 回実施】	11 月 29～12 月 3 日（12 月 2 日を除く）	省庁計画局が、PIP 年次予算策定プロセスと各手法の使い方を理解し、省内の PIP 事業責任者に教えられるようになる
(3) PIP 事業責任者向け PIP マネジメント研修（計画局職員から PIP 事業責	各県の PIP 事業責任者 1 日目：各セクター局局長・官房長（2 人×8 部局＝16 人）、主要 8 セクターの PIP 事業責任者（4 人	12 月 13 日～28 日（3 週間）	県 PIP 事業責任者が、PIP 年次予算策定プロセスと各手法の使い方を理解する

⁵ 主に電話による聞き取り調査や資料の取り寄せなど

⁶ 農林局、公共事業局、エネルギー局、商工局、教育局、保健局、労働福祉局、情報文化局の 8 部局を指す

任者へ)	×8 部局=32 人) の合計 48 人 1 日目～2 日目：主要 8 セクター の PIP 事業責任者 (4 人×8 部局= 32 人のみ 【各県につき 2 日間×1 回実施×1 都・16 県分 (MPI の研修 4 チー ムが 1 チーム当たり 4～5 県ずつ 合計 3 週間かけて実施)】		
(4) MPI から県・省庁 計画局に対する実 地訓練(OJT)	各県計画局、各省庁計画局	2 月～3 月	MPI が DPI を支援 (事業 審査、相対評価、PIP 年 次予算要求取りまとめ の支援)

これらの研修方針に基づき、来年度の研修・OJT プログラムを次のように策定した (表 4 参照)。まず 2010 年 11 月初旬に、1 都 16 県の計画局長らを対象に、「計画局が PIP 年次予算策定プロセス・財務マネジメントの意義と手法を理解する」ことを目的とした、(1)意思決定者向け PIP マネジメントセミナー・財務特別セミナーを実施する予定である。その後、1 都 16 県の計画局職員らを対象に、「県計画局が、PIP 年次予算策定プロセスと各手法の使い方を理解し、PIP 事業責任者に教えられるようになる」ことを目的とした(2)実務者向け PIP マネジメント研修 (講師養成研修) を実施する。その後、各 PIP 事業責任者が事業申請を行う時期に合わせて、(2)で講師養成研修を受けた県計画局職員が講師となって、(3)PIP 事業責任者向け PIP マネジメント研修を実施する予定である。最後に、2011 年 2 月から 3 月にかけて、簡易事業審査シートを用いた事業審査、事業相対評価、PIP 年次予算要求取りまとめなどを支援することを目的として、(4)MPI から県・省庁計画局に対する実地訓練を行う予定である。

・次年度研修講師養成計画

2010 年 8 月上旬から下旬にかけ、MPI の評価局、計画局、国際協力局の職員合計 20 人程度を研修講師として養成する計画である。上述の研修評価に基づき講師養成プログラムを見直し、より体系化することで、MPI 職員の各研修单元への理解を十分に高めるとともに、講師として養うべきスキル、すなわち講師としての態度、プレゼンテーションスキル、インストラクションスキル、ファシリテーションスキルなどを高めることを目標としている。

(4) 【成果 2】：予算・財務管理手法の導入・制度化

1) 成果達成の見込み

2010 年 1 月に全県と MPI を対象とした研修を実施。全般に、受講者の理解度は高く、研修内容も前向きに受け止められている。そのため、予算・財務管理手法の導入についての達成見込みは高いといえる。

予算・財務管理手法の制度化については、MPI での予算編成プロセスでどの程度使われるかが課題であるが、定着を図るため、引き続きフォローアップを行うとともに、追加の技術指導を行う方向である。ただし、予算管理に関しては、PIP 予算ガイドラインが想定していた 2009 年 12 月に発行されなかったため、今回の研修プログラムには含めなかった。

プロジェクトが目指す年間 PIP 予算策定プロセスの確立に関しては、活動がどのタイミングで行われるかが問われるが、これはプロポーザル審査など年間 PIP 策定プロセスとも整合させながら実現することとする。

研修結果と財務管理ツールの導入状況などもふまえて、プロジェクトマニュアルとハンドブックの改訂を 2010 年 6 月に行っており、今後関係する政府機関職員に配布する。

【成果 2】 PIP 運営監理手法に、予算・財務管理手法が導入され制度化される
【指標】 ➤ プロジェクトマニュアルとハンドブックが、予算計画・管理手法を含むものに改善され、関連するすべての政府機関職員に配布される。 ➤ 20 人以上の MPI 職員と各県、各省庁、関連機関においてそれぞれ 5 人以上の職員が、改善されたマニュアルやハンドブックに従い PIP プロジェクトを運営監理できるようになる。 ➤ MPI と DPI が予算を見積もり、ODA プロジェクトを含む PIP プロジェクトの計画を予算上限の枠内で行い、予算執行計画に従い実施するプロセスが確立される。

2) 今年度の活動実施総括

2009 年 10 月から 2010 年 9 月までの間に実施した活動項目は、以下のとおりである。

- i) 研修プログラム、カリキュラム、コンテンツの開発
- ii) 研修講師の養成支援
- iii) MPI と県 DPI 職員を対象とした財務研修の実施
- iv) PIP 予算策定改善案/PIP 事業の財務管理方法改善案のモニタリングとマニュアル改訂、ハンドブック反映

i) 研修プログラム、カリキュラム、コンテンツの開発

県を対象とした研修プログラムを下記のように策定した。

- ・ 研修を地域別に 3 回実施する。近隣県は日ごろから情報交換を行っているので、地域別に 3 つのグループに分けた（北部、中部、南部）。
- ・ 研修はビエンチャンで行う。業務効率化を重視し、参加者を 1 カ所に集めた。
- ・ 研修期間は 2 日。1 日目は財務管理の概要と財務管理ツールの運用方法、2 日目は財務管理ツールの運用方法の後半に続き、ワークショップ形式でケーススタディ

を行った。

1 日 目	午前	財務管理の概要 ➤ 練習問題 1：償還年数計算 ➤ 練習問題 2：自県の償還年数計算
	午後	財務管理ツールの運用方法 ➤ 練習問題 3：自県要支払額のターゲット設定 ➤ 練習問題 4：セクター各局の予算要求に基づく要支払額の分析 ➤ 練習問題 5：中期支出見通しの作成
2 日 目	午前	
	午後	ワークショップ： セクター各局から予算キャパシティ以上の予算要求があった場合、 ・セクター局に対してどう対処するか ・知事に対してどう説明するか。

開発した研修カリキュラムおよびコンテンツは以下の 3 種類。

- ① 財務管理の概要（県 DPI、MPI 共通）
- ② 財務管理ツールの運用方法（県 DPI 用）
- ③ 財務管理ツールの運用方法（MPI 用）

県を対象にした研修では①と②を、MPI を対象にした研修では②と③をそれぞれ用いた。

財務管理は、県におけるプロジェクトの支払い年数に焦点をあて、支払い年数の管理方法や、短縮化に向けたターゲットの設定方法、セクター局との交渉方法を説明している。分析方法に関する理解を深めるため、実例を用いた練習問題を多く準備した。

ii) 研修講師の養成

県職員を対象とする研修の前に、MPI 計画局スタッフ 7 人を対象とした TOT を実施した。育成された研修講師は、県を対象とした財務研修において、プレゼンテーションの実施や、ケーススタディ（練習問題）の実施支援などを行なうとともに、ワークショップではファシリテーションを行った。2010 年 8 月には、次年度研修のため、MPI スタッフを対象として TOT を行う。

iii) 県、MPI への研修

以下のとおり、2010 年 1 月には、県・MPI を対象とした研修を、ビエンチャンにて開催した。

- ・ 2010 年 1 月 14～15 日：地方研修（中部県対象）
- ・ 2010 年 1 月 19～20 日：地方研修（南部県対象）
- ・ 2010 年 1 月 21～22 日：地方研修（北部県対象）
- ・ 2010 年 1 月 26～27 日：MPI 研修

各参加者は以下のとおり。

- ・ 中部県研修 : 20 人
- ・ 南部県研修 : 22 人
- ・ 北部県研修 : 28 人
- ・ MPI 研修 : 11 人

iv) PIP 予算策定改善案/PIP 事業の財務管理方法改善案のモニタリングとマニュアル改訂、
ハンドブック反映

上記の研修から得られた教訓や財務管理ツールの利用状況をふまえて、2010 年 7 月にマニュアルとハンドブックを改訂した。また、次年度に開催する PIP 予算策定/PIP 財務分析の研修部分も合わせて改善した。

3) 次年度における重点と計画遂行上の留意点

2010 年 11 月に PIP 予算策定/財務管理セミナーを実施する。各県の DPI 局長クラスを招き、事務担当者が次年度 PIP 予算策定作業にとりかかる前に全体方針の策定を促す。同セミナーの成果品として県の PIP 活用方針、予算割り当てと財務管理の方向性と、全体日程と各プロセスの締切日の各案を策定する予定である。

PIP 予算策定プロセス改善に関しては、プロポーザル審査を中心とする PIP 策定プロセスとの整合性に十分配慮して行うこととする。

【成果 4】： PIP 運営監理手法の改善（ODA／郡 PIP／プログラム）

【成果 4】
MPI 職員、全県の DPI 職員、中央省庁計画投資担当部局職員が PIP 運営監理につき知識と技術を向上させる。

(5) 【成果 4-1】 ODA カウンターパートファンドの運営監理

1) 成果の該当部分達成の見込み

成果 4-1 は順調に達成されつつあり、残りの部分もプロジェクト終了までに達成見込みである。今後 4 年次に残された成果は、マニュアルとハンドブックの MPI による公認と、PIP 事業関係者が実際にマニュアルとハンドブックを使って事業を運営管理できるレベルにまで研修と OJT を通じて能力を強化することであるが、4 年次の活動が予定通りに遅滞なく実施されれば、十分達成可能と思われる。

表 6 成果 4-1 関連の指標の達成状況

指 標	達成状況								
<p>4-1. プロジェクトマニュアルとハンドブックが、ODA カウンターパートファンドや郡レベルでの PIP それぞれの運営監理を含むものに改善され、関連するすべての政府機関職員に配布される。</p>	<p style="text-align: center;">[ハンドブックの配布を残して達成済み]</p> <p>1) ODA カウンターパートファンドの運営監理上の課題を反映した①簡易事業情報シート (Simplified Project Information Sheet : SPIS) 策定ワークフロー、②SPIS フォーマット、③修正相対評価ワークフローを開発し、MPI のコメントを受けてプロジェクトマニュアルに盛り込んだ。</p> <p>2) マニュアルはプロジェクトのターゲットグループである PIP マネジメントに関わる政府関係者らに、2009 年 12 月～2010 年 2 月の第 3 年次の全国研修参加者に配布された。</p> <p>3) 上記全国研修後の研修評価結果をふまえ、2010 年 8 月にマニュアルの内容を改善した。</p> <p>4) この内容を含むハンドブックは 2010 年 8 月に完成し、MPI による公認の後、2010 年 11 月からの第 4 年次研修で配布される予定。</p>								
<p>4-3. 20 人以上の DPI 職員と各県、各省庁、関連機関においてそれぞれ 5 人以上の職員が、改善されたマニュアルやハンドブックに従い <u>PIP プロジェクトを運営監理できるようになる</u>、もしくは、<u>県や郡の関連職員に対しトレーニングを行うことができるようになる</u>。</p>	<p style="text-align: center;">[研修講師に関しては達成。PIP 運営監理能力に関しては質の面でさらなる能力強化の余地がある]</p> <p>5) 2009 年 12 月から 2010 年 2 月中旬にかけて、第 3 年次の PIP マネジメント研修は実施された。受講者数は下表のとおり。なお、シエンクワンとフアパンでは ODA に関する研修が実施されていないため、以下の表では参加者数に含めていない。</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">2009-2010 年の PIP 研修受講者</th> </tr> <tr> <th style="background-color: #e0e0e0;">所属機関</th> <th style="background-color: #e0e0e0;">受講者数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MPI</td> <td>20 人 (TOT 受講者)</td> </tr> <tr> <td>DPI</td> <td>186 人 (シエンクアン県とフアパン県を除く)</td> </tr> </tbody> </table>	2009-2010 年の PIP 研修受講者		所属機関	受講者数	MPI	20 人 (TOT 受講者)	DPI	186 人 (シエンクアン県とフアパン県を除く)
2009-2010 年の PIP 研修受講者									
所属機関	受講者数								
MPI	20 人 (TOT 受講者)								
DPI	186 人 (シエンクアン県とフアパン県を除く)								

県セクター部局の事業責任者	495 人 (ジェンクアン県とフアパン県を除く)
中央省庁/機関	100 人
計	801 人

1) 県での受講者の 93% (642/762 人)、中央省庁での回答者の 87% (66/76 人) が 3 年時の研修で PIP マネジメントの知識が向上したと回答した。

2) このテーマに関するポストテスト 2 問の正答率は全県参加者 762 人のうち平均 363 人 (約 60%)、中央省庁参加者 76 人のうち平均 72 人 (約 95%) である。実務能力は今後の研修と OJT を通じさらに強化する必要がある。

3) TOT と実践を通じ、MPI の職員 20 人がこのテーマの研修が行えるようになった。

4) 研修運営監理に関する評価では、研修プログラムの運営監理に関する 6 項目全部について、受講者の 80% 以上が「優秀」または「よい」と評価した。

5)

3 年次研修で養成された講師数				
評価局 (DOE)	国際協力局 (DIC)	計画局 (DOP)	組織人事局 (DOOP)	合計
14	2	2	2	20

2) 今期の活動実施総括

成果 4-1 達成のための活動は概ね順調に進捗している。各活動の実績は以下の次表のとおり。

表 7 成果 4-1 達成のための活動実績

活動	実施状況
1 ODA カウンターパートファンドの運営監理、郡レベルでの PIP 運営監理、セクタープログラム運営監理に関するプロセスを調査分析する。	[完了] 1) ODA 事業関係部門との意見交換を行った。 2) ODA 予算申請プロセスでの MPI 各部門の業務所掌、PIP/ODA 予算申請プロセスの分析、ODA カウンターパート・ファンドの申請プロセス分析を行った。 3) 同プロセスでの現状課題分析を行い、上記課題への解決策の要件を整理した。
2 ウドムサイ、カムムアン、サラワンを手はじめに、毎年の予算策定プロセスに合わせて、ODA カウンターパートファンドの運営監理、郡レベルの PIP 運営監理、セクタープログラムの運営監理のプロセスを検証する。	[完了] ウドムサイ、カムムアン、サラワン、ボリカムサイで上記プロセスを検証した。
3 「PIP 個別プロジェクト運営監理マニュアル」と「PIP 運営監理マニュアル」を ODA カウンターパート・ファンドの運営監理、郡レベルの PIP 運営監理、セクタープログラムの運営監理について改善し、ハンドブックを開発する。	[完了] 1) 第 2 年次に SPIS ワークフロー、SPIS フォーマット、修正 CompAss (相対評価) ワークフローを開発し、これを盛り込んでマニュアルのアップグレードを行った。 2) 第 3 年時の全国研修の評価調査に基づき、上記マニュアルの内容を改訂した。 3) 第 3 年次の 2010 年 8 月にハンドブックを開発した。
4 マニュアルとハンドブックを作成しすべての関係機関に配布する (成果 2 の 4 の活動と同時に実施)。	[一部未完了] 1) マニュアルは第 2 年次にアップグレードされ第 3 年次の研修後に改訂された。

	2) ハンドブックは第3年次に作成され、4年次研修で配布される見込み。 3) 4年次にマニュアルとハンドブックの公認をMPIから受ける必要がある。
5 研修カリキュラムと教材の開発のためMPIを支援する（成果2の5の活動と同時に実施）。	[完了] 4) 研修カリキュラムとコンテンツを、MPIのカウンターパートと共同作業で開発し改訂した。 5) 研修カリキュラム、コンテンツ、研修実施ガイドを開発した。
6 MPIがすべての県と省庁に対しアップグレードしたPIP運営監理研修ワークショップを実施するのを支援する（成果2の6の活動と同時に実施）。	[完了] 開発したコンテンツを含む研修の準備、実施、評価までの全プロセスをカウンターパートと共同作業で実施した。
7 MPIがすべての県と省庁に対しOJTを実施するのを支援する（成果2の7の活動とともに実施）。	[完了] 2010年3月～5月にかけて、専門家とローカルスタッフの支援の下で、MPIのカウンターパートがOJTを実全国で実施した。
9 MPIが6と7のフィードバックに基づき、マニュアルやハンドブックを改訂するのを支援する（成果2の9の活動と同時に実施）。	[完了] MPIカウンターパートは専門家の支援のもとで、第3年次研修評価のフィードバックをもとに、マニュアルを改訂し、さらにハンドブックを作製した。

3) 次年度における重点と計画遂行上の留意点

成果4-1 達成のための残りの活動

➤ マニュアルとハンドブックの公認

マニュアルはODAカウンターパートファンド管理の内容の加筆を含め、PCAP2プロジェクトでこれまで2回の改訂を行った。また、ハンドブックは2010年8月に第1版が完成した。PCA2が提案するワークフローとフォーマットを有効にするため、MPI大臣によるマニュアルとハンドブックの公認を完了させる必要がある。

➤ 実務能力の強化

第3年次に実施した研修評価調査によれば、ODAカウンターパートファンド運営に関するポストテスト2問の正答率は、全県参加者762人のうち平均363人（約60%）、中央省庁参加者76人のうち平均72人（約95%）である。これらの値から、参加者の理解度は低くないといえる。しかし、マニュアルに基づくSPISワークフローを実践するには、SPISワークフローや作成方法についてのより深い理解と実務経験が必要であるため、第4年次研修とOJTでは、この実務能力をより強化していく。

プロジェクトの有効性を高めるための活動

➤ SPISワークフローの制度化支援

2010年度の研修コンテンツ改訂会議で、SPISの主たる管理はDICが担うことが合意され、MPI内の3総局で認識共有されたのは大きな進歩である。SPISの試験運用2年目となる4年

次の研修では、ODA政令と公認されたマニュアル、ハンドブックに裏付けされた活動として、SPISのワークフロー起動の下地作りを行う。この作業は、PIP法細則策定支援と併せて、ブンタビ副大臣らと協議しながら慎重に進める。

➤ 他の類似フォーマットとの調整

現在使用されているODA管理のための他の類似フォーマットとのすみ分けはDIC内部で徐々にできつつある。2010年6月には、UNDP/NIMプロジェクトが支援するODAデータベースの情報収集に、中・長期的にはSPISを活用することが合意され、その入力画面はSPISのフォーマットをもとに設計された。今後SPISがより効率的に機能できるよう、DICや関連プロジェクト⁷との調整をさらに進める。ここでは、JICAの援助協調担当コンサルタントとも連携していくことが期待される。

表 8 DIC 内部の既存 ODA 関連フォーマットの要約

	名前	目的	執筆担当者	回収/配布時期
1	ODA リスト	全 ODA プロジェクト情報のとりまとめ	県セクター部局・計画投資局・中央省庁/機関	1 月中
2	PIS/PIR/PWP	事業主体者からのプロジェクト情報の収集	全プロジェクトのドナー	12-1 月
3	外国援助報告書作成用票	外国援助報告書の作成	各ドナー機関	12-1 月
4	SPIS	1) ODA カウンターパートファンドの申請 2) ODA データベース作成のための情報収集	県セクター部局・計画投資局・中央省庁/機関	12-2 月

プロジェクトチーム作成

➤ DIC からの研修講師派遣数の拡大

DIC はカウンターパートファンド管理を含む、ODA に関する主な研修の実施主体になるべきであるという意向を表明しており、SPIS ワークフローの主管理部門となることが、カウンターパート内部で合意された。しかしながら、3 年次の全国研修に派遣された講師はわずかに 2 人だけの部分参加だった。この人数は全国での研修をカバーするには十分でなかったため、DOE や DOP から派遣された講師が補完した。4 年次の研修では、今回派遣され講師となった職員がコアトレーナーとなることが期待されるため、DIC はより多くの講師を派遣するよう、プロジェクトへのコミットメントを高めることが期待される。

(6) 【成果 4-2】 郡レベルの PIP 運営監理

1) 成果達成の見込み

以下の表に示したように、成果指標 4-2 は順調に推移しており、プロジェクト終了時には

⁷ UNDP/NIM プロジェクト、世界銀行/標準運営手順 (Standard Operations Procedure: SOP) などの DIC の能力強化プロジェクト。

成果が達成される見込みである。プロジェクトマニュアルの該当部分と郡 PIP 運営監理にかかる各種フォーマットは、研修等の場で関連職員の意見を集め、それらを反映した上で改善した。ハンドブックのドラフトが完成した。今後改善を重ね、プロジェクト終了時までに最終版を発行する。

表 9 成果 4-2 関連の指標の達成状況

指 標	達成状況
4-2 MPI 職員と各県の職員が改善されたマニュアルやハンドブックに従い、PIP プロジェクトの運営管理について県や郡の関連職員に対しトレーニングを行うことができるようになる。	プロジェクトマニュアルの最終版に、改善された郡レベル PIP 運営監理を反映した。ハンドブックのドラフトが完成、今後試験運用の上、改善を図る。

2) 活動実施総括

成果 4-2 に関連する活動を順調に実施している。下表に、計画されていた活動とその実績を示す。

表 10 成果 4-2 関連の活動の実施状況

活 動	実施状況
5) 郡計画統計事務所の業務内容の調査	【完了】ウドムサイ・サラワン両県で郡レベルの PIP 運営監理状況を調査し、現状プロセスや課題を整理した。
6) 郡と県の間での業務分担の検討	【完了】郡と県の現状 PIP 予算策定を分析した。さらに、各地で分散して行われている貧困削減ファンド、村落開発ファンド、各ドナー独自の郡支援等のアプローチを調査分析に加えた。
7) 郡事務所職員用ハンドブック作成とマニュアル・ハンドブック反映	【継続】プロジェクトマニュアルに郡 PIP 運営管理方法を掲載した。研修等を通じて現場の声をふまえ、改善を加えた。ハンドブックのドラフトが完成した。同ドラフトは次年度の PIP 予算策定プロセスで試験運用し、改善した上で最終版ハンドブックとしてプロジェクト終了時までに完成させる。
8) 研修カリキュラム、コンテンツ、研修実施ガイドの開発	【完了】郡レベル PIP 運営監理方法にかかる研修パッケージは完成し、研修で活用されている。
9) 研修講師の養成支援	【完了】研修実施のための TOT を実施した。
10) 郡レベル PIP 運営管理方法と研修のモニタリングと改定	【継続】同手法に係るモニタリングは継続的に行う予定。モニタリングの結果は、最終版ハンドブックに反映させる。

3) 次年度における重点と計画遂行上の留意点

中央レベルでは、引き続きドナーや国内ファンドと協議し、郡レベルからの事業申請ルート、プロセス、フォーマットの統一を図る。PIP 予算策定プロセスに完全に合わせることは難しいが、ピエンチャン宣言の取り組みに合わせて極カラオス側のプロセスに近づけるよう要請していく。郡レベルでは、ハンドブックのドラフト版の試験運用を行い、修正してハンドブック最終版をまとめる。

(7) 【成果 4-3】セクタープログラム運営監理

1) 成果の該当部分達成の見込み

指標 4-2 と 4-3 のプログラム管理に関連するものは、以下の表に示したようにプロジェクト終了に向け順調に達成されつつある。プログラムマニュアルは、プログラム系図、時系列チャート、PIP マップに関するモニター3 県でのケーススタディを加えて改訂された。このケーススタディでは、次期 5 年開発計画に向けた課題が明らかになった。マニュアルの内容は、2009 年から 2010 年 2 月まで実施中の全国・全省庁向けの研修で紹介され、参加者に配布された。さらに、この研修の評価結果をふまえ、2010 年 8 月にマニュアルは改訂された。

表 11 成果 4-3 関連の指標の達成状況

指標	達成状況														
4-2. プログラム・マニュアルが改善・承認され、PIP 運営監理に関連するすべての政府職員に配布される。	<p>[マニュアルの公認が今後必要]</p> <p>1) 第 2 年次にセクタープログラム運営監理に関するプログラムツールの事例と今後に向けた課題を盛り込みプログラム・マニュアルを改訂した。</p> <p>2) 第 3 年次の研修評価と OJT 評価をふまえ、上記マニュアルを改訂した。</p> <p>3) 今後マニュアルの MPI による公認が必要。</p>														
4-3. 20 人以上の DPI 職員と各県、各省庁、関連機関においてそれぞれ 5 人以上の職員が、改善されたマニュアルやハンドブックに従い PIP プロジェクトを運営監理できるようになる、もしくは、県や郡の関連職員に対しトレーニングを行うことができるようになる。	<p>[おおむね達成されているが、達成度合いに一部課題を残す]</p> <p>1) 2009 年 12 月から 2010 年 2 月中旬にかけて、第 3 年次の PIP マネジメント研修は実施された。受講者数は下表のとおり。</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2">2009-2010 年の PIP 研修受講者</th> </tr> <tr> <th>所属機関</th> <th>受講予定者数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MPI</td> <td>20 人 (TOT 受講者)</td> </tr> <tr> <td>DPI</td> <td>204 人</td> </tr> <tr> <td>県セクター部局の事業主</td> <td>558 人</td> </tr> <tr> <td>中央省庁/機関</td> <td>100 人</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>882 人</td> </tr> </tbody> </table> <p>2) 県での受講者の 93% (642/762 人)、中央省庁での回答者の 87% (66/76 人) が 3 年時の研修で PIP マネジメントの知識が向上したと回答した。</p> <p>3) このテーマに関するポストテスト 3 問の平均正答率は全県参加者 762 人のうち 416 人 (約 55%)、中央省庁参加者 76 人のうち平均 58 人 (約 77%) である。そのうちの 1 問、プログラムマネジメントツールについての正答率は県で 45% と他の科目に比べ相対的に低い。</p> <p>4) TOT と実践を通じ、MPI の職員 20 人がこのテーマの研修が行えるようになった。研修運営監理に関する評価では、研修プログラムの運営監理に関する 6 項目全部につ</p>	2009-2010 年の PIP 研修受講者		所属機関	受講予定者数	MPI	20 人 (TOT 受講者)	DPI	204 人	県セクター部局の事業主	558 人	中央省庁/機関	100 人	計	882 人
2009-2010 年の PIP 研修受講者															
所属機関	受講予定者数														
MPI	20 人 (TOT 受講者)														
DPI	204 人														
県セクター部局の事業主	558 人														
中央省庁/機関	100 人														
計	882 人														

	いて、受講者の 80%以上が「優秀」または「よい」と評価した。
--	---------------------------------

2) 今半期の活動実施総括

成果 4-3 のための活動は順調に進捗している。各活動の要約は以下の表のとおり。これまでの研修では、モニター3 県でのプログラムツール作成のケーススタディ紹介に重点をおいてきた。ここでは、各政府機関の次期 5 年開発計画策定に有用な教訓を提供することを意図している。

表 12 成果 4-3 達成のための活動実績

活 動	実施状況
1 ODA カウンターパートファンドの運営 監理、郡レベルでの PIP 運営監理、セ クタープログラムの運営監理に関する プロセスを調査分析する。	[完了] 国家、モデル候補セクター、モニター県の各開発計画と 国家開発計画アクションプランを構造化する分析を行 った。
2 ウドムサイ、カムムアン、サラワンを手 はじめに、毎年の予算策定プロセスに 合わせて、ODA カウンターパートフ ォンドの運営監理、郡レベルの PIP 運 営監理、セクタープログラムの運営監 理のプロセスを検証する。	[完了] 1) モデルセクター選定の予備調査を行った。 2) モニター県とモデルセクターの 5 年開発計画の構 造化分析を行った。 3) モニター県のモデルセクターのプログラムツールの ケーススタディ事例を開発した。 4) 上記一連の分析に基づき現開発計画の課題を抽出し た。
3 「PIP 個別プロジェクト運営監理マニ ュアル」と「PIP 運営監理マニュアル」を ODA カウンターパートファンドの運 営監理、郡レベルの PIP 運営監理、セ クタープログラムの運営監理につき改 善し、ハンドブックを開発する。	[完了] 1) プログラムツールのケーススタディと今後に向け た課題を盛り込み、プログラム・マニュアルを改訂 した。 2) 第 3 年時の全国研修の評価調査に基づき、上記マニ ュアルの内容を改訂した。
4 マニュアルとハンドブックを作成しす べての関係機関に配布する（成果 2 の 4 の活動と同時に実施）。	[一部未完了] 1) マニュアルは第 2 年次にアップグレードされ第 3 年次の研修後に改訂された。 2) 4 年次にマニュアルの公認を MPI から受ける必要 がある。
5 研修カリキュラムと教材の開発のため MPI を支援する（成果 2 の 5 の活動と 同時に実施）。	[完了] 研修カリキュラム、コンテンツ、研修実施ガイドをカウ ンターパートと共同作業で開発した。
6 MPI がすべての県と省庁に対しアップ グレードした PIP 運営監理研修ワー クショップを実施するのを支援する（成 果 2 の 6 の活動と同時に実施）。	[完了] 開発したコンテンツを含む研修の準備、実施、評価まで の全マネジメントプロセスをカウンターパートと共同 作業で実施した。
7 MPI がすべての県と省庁に対し OJT を 実施するのを支援する（成果 2 の 7 の 活動とともに実施）。	[完了] 2010 年 3 月～5 月にかけて、MPI が全国で実施する OJT を 専門家とローカルスタッフがともに実施した。
8 毎年、審査・評価された PIP プロジェ クトに対するメタ評価を実施し、セク タープログラムの指標をモニターする。	[一部未完了] 2010 年 7 月からメタ評価を実施し、評価結果を分析中。
9 MPI が 6 と 7 のフィードバックに基づ き、マニュアルやハンドブックを改訂 するのを支援する（成果 2 の 9 の活動 と同時に実施）。	[完了] MPI カウンターパートは専門家の支援のもとで、第 3 年 次研修評価のフィードバックをもとに、マニュアルを 改訂した。

3) 次半期における重点と計画遂行上の留意点

セクタープログラム運営管理は、PCAP2 で加えられた新しいテーマではないにもかかわらず、ポストテストの正答率が他の科目と比べ相対的に低く、今後への課題を残すこととなった。特に、プログラムという概念の理解と3つの管理ツールの認識が低い。これらの点につき受講者の理解を深めるよう、次年度の研修では以下の点を盛り込む。

- ▶ 用語の再整理。プログラムマニュアルには類似の用語が頻出するため、定義をより理解しやすい表現で明示する。併せて、研修教材にも同様の改善を加える。
- ▶ 図解の活用。プログラム管理は普段受講者になじみの薄い構造的な概念であるため、研修教材の中で、理解を促進するような図解を積極的に活用する。

POT 演習の強化。3年次の研修では、現在の5カ年開発計画から POT を作成し、その構造的な問題点を分析することを目指した。しかしながら、POT を完成させることが目的化し、分析を通じてプログラムとしてあるべき姿とのギャップを抽出できるまでには、受講者の理解レベルは至っていない。次年度は CompAss (相対評価:Comparative Assessment)演習に POT を組み合わせ、プログラム構造への理解を深めることを試みる。

1.3 当初計画との変更点及びその理由

【第三国研修について】

今期中に本プロジェクト二回目の第三国研修をベトナムにて実施する予定だった。その企画段階において、本プロジェクトと類似した活動を展開しているマラウイ国「公共投資計画(PSIP)能力向上プロジェクト」との同時開催で、マレーシア公務員研修所を研修受け入れ機関として第三国研修を実施するという方向で検討を始めた。当初は2010年5月上旬に実施する方向で大筋の合意を得ていたが、後にマレーシア公務員研修所より、研修実施を9月下旬まで延期してほしいとの要望があった。同時期には既に本プロジェクトの今年度活動が終了しているため、やむなく不参加とした。そのため、今年度の第三国研修は実施しないことにした。

1.4 業務実施人月表

担当	氏名	第3年次										M/M	
		2009			2010							現地	国内
		10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月		
チーフアドバイザー	奥村一郎	(10/19-1/21)					(3/20-6/22)		(6/23-30)		(8/1-30)	7.33	0.00
				95					95	(8)	30		
プログラム運営	長田博見	(11/16-1/14)							(5/23-6/22)		(6/22-24)	3.00	0.00
				60					30	(3)			
公共財政管理/ 歳入・予算計画	徳良淳	(11/24-12/8)							(5/29-6/12)			1.00	0.00
				15					15				
公会計/予算執行	畔田弘文	(11/29-12/5)		(1/4-1/30)		(3/21-3/24)		(5/29-6/19)			2.00	0.00	
		SOE		7		27	SOE	4	22				
メタ評価/研修 開発・運営管理	平良那愛	(11/8-2/5)							(5/6-6/20)		(7/3-8/25)	6.33	0.00
				90					46		54		
業務調整	中村和美/ 石垣真奈	(11/9-11/23)		(11/24-12/26)	(1/7-1/21)	(1/22-4/4)					(8/1-30)	(2.00)	0.00
				15	(33)	15	(73)				30		
		自己負担期間			自社負担期間			JICA 他案件従事期間			合計 M/M	19.66	0.00

2. プロジェクト目標達成の進捗と見込み

プロジェクト目標「MPI と DPI が、本プロジェクトで普及・改善された手法に従って、PIP プロジェクトを審査し、ラオス政府が設定する PIP 予算上限の枠内で PIP の全体計画を編成するとともに、それらをモニタリングし、評価する」達成のために、各種手法やプロセスを開発している。第 1 章で述べたとおり、各成果レベルは順調に推移しており、プロジェクト終了時までには達成が見込まれる。他方、プロジェクト目標の指標達成度合いは、年度 PIP 予算策定プロセスにおける MPI や県計画局、セクター部局や事業監督者のパフォーマンスに左右される。その集大成として、本プロジェクトとしての最後の全国研修を実施し、来年度の PIP 予算策定プロセスで各手法やプロセスの適用度合いをモニタリングしていく。したがって最終的に指標の達成度合いを確認するには、来年度の予算策定プロセスでのパフォーマンスを測定する必要がある。

各指標と現状達成度合いは以下のとおり。

表 13 プロジェクト目標指標の達成状況

指 標	達成状況
予算シーリングの枠と予算執行計画に従い、新しいシステムで審査、モニタリング、評価された国内 PIP 事業と ODA 事業のカウンターパートファンド部分の割合がプロジェクト終了時までには 100%となる。	<p>【次年度確認要】プロジェクトで年度 PIP 予算策定プロセスと各種方法論をマニュアルやハンドブックに反映し、研修等の場で配布に上、指導した。</p> <p>現在 MPI とプロジェクトにて 2010/11 年度 PIP 予算策定プロセスの集計及びメタ評価を行っている最中であり、最終的な数字は出ていないが、現段階では目標としている 100%に及んでいない。</p> <p>プロジェクトでは次 2011/12 年度 PIP 予算策定プロセスで 100%を達成する（もしくはそれに近づける）ために、引き続き研修や指導に取り組む。</p>
計画、審査、モニタリング、そして評価の各段階におけるそれぞれの国内 PIP 事業に関するレポートの質が向上する。	<p>【部分的に達成】プロジェクトの取り組みを通じて、事業申請レポート用フォーマットを新たに開発し、さらにはプロジェクトマニュアルに事業監督者用の章を新たに設けて、記入方法や申請プロセスを明確にした。</p> <p>現在 MPI とプロジェクトにて 2010/11 年 PIP 予算策定プロセスの集計及びメタ評価を行っている最中であり、結果は明確になっていないが、これまでの視察や集計から勘案すると、提出されたレポートは確実に量的・質的な改善がみられる。</p>
中央省庁および県レベルの双方で、MPI・計画関連部署が財務省・県財務局とともに予算シーリングを設定し、実行する。	<p>【部分的に達成】年度 PIP 予算の県別配分に関して、2010 年 6 月の国会にてその方法論が承認された。今後、同配分方法に合わせた予算枠の策定と各県への早期通達を行う仕組みを稼働させなければならない。</p> <p>プロジェクトは引き続き MPI 計画局と協議を続けて、次 2011/12 年度 PIP 予算策定プロセスの前段階で各県に予算枠を通知するよう指導していく。</p>
PIP 予算における債務の割合が減少する。	<p>【次年度確認要】プロジェクトでは、各県における PIP 財務状況を分析し、改善するためのツールを開発した。</p>

	<p>現在 MPI とプロジェクトにて 2010/11 年度 PIP 予算の集計を行っている。その結果及び次 2011/12 年度 PIP 予算プロセスをふまえて、PIP 財務状況が改善しているかどうか測定する。</p>
<p>MPI が中央省庁とともに地域目標、年次目標として ODA 事業を含む PIP 事業の分配を明確にしたセクタープログラムを策定する。</p>	<p>【部分的に達成】各県ではではプログラム運営管理手法を、個別事業を相対評価する際の選定項目として活用しはじめている。この活用方法が浸透しているかどうか、2011/12 年度 PIP 予算策定プロセスにて確認する必要がある。</p>

3. インパクト

上位目標「中央省庁と各県のセクター部局が、予算計画と各セクタープログラムに合致した形で PIP プロジェクトを実施する」とそれに関する指標について、現段階ではその達成度合いを判断することは難しい。しかしながら、プロジェクト活動の一環として PIP 事業そのものの改善に直接影響するような取り組みも積極的に取り入れている。

上位目標の指標

変更後の指標
1. <u>スケジュールどおりに完了した国内 PIP プロジェクトや ODA プロジェクトの数と割合が増加する。</u>
2. <u>完了後の維持管理が適切に行われている国内 PIP プロジェクトや ODA プロジェクトの数と割合が増加する。</u>
3. <u>受益者に適切に利用される国内 PIP プロジェクトや ODA プロジェクトの数と割合が増加する。</u>
4. <u>各セクターと各県において対象となる指標が PIP プロジェクトの選定ガイドラインとして使われる。</u>

4. 相手国との会議等

第3年次には、2回の JCC 会議や全国研修以外には、正式な会議を実施しなかった。

5. 業務実施機材品目リスト

プロジェクトを円滑に実施するため、以下の機材が購入された。

機材名	使用場所及び用途
Adobe Acrobat 9.0	プロジェクトオフィスにて使用
Microsoft Publisher 2007	プロジェクトオフィスにて、ニュースレター・広報資料作成に使用

〈添付資料〉

Appendix

“Manual for Public Investment Program (PIP) Project Management”

(表紙と目次のみ添付)



Lao People's Democratic Republic
Peace, Independence, Democracy, Unity, Prosperity

Manual
For
Public Investment Program (PIP)
Project Management
(Version 3.0)

Ministry of Planning and Investment
August, 2010



Manual for PIP Project Management (Version 3.0)

Main Contents

Abbreviation

Preface

Section 0 General Background of the Manual

Section I Definition and Flow of PIP Management

Section II PIP Budget Management Method

Section III PIP Project Preparation for Project Owners

Section IV PIP Project Assessment and Evaluation

Section V Technical Approaches in PIP Management

Section VI Formats for PIP Project Management

Manual for PIP Project Management
Section I Definition and Flow of PIP Management

Contents

1.	Definition of Public Investment in Lao PDR.....	2
1.1	Definition of Program and Project.....	2
1.2	Definition of Public Investment Program.....	2
1.3	Classification of PIP Projects.....	3
1.4	Tasks of Organizations in PIP Management.....	4
1.5	Development Plans and PIP.....	10
1.6	Management of PIP as a Program and a Project.....	11
1.7	Definition of PIP Project Management.....	12
1.8	PIP Management and Decision Making Roles.....	15
2.	ODA Projects and National Contribution Budget.....	15
2.1	Definition of ODA.....	15
2.2	Classification of ODA.....	17
2.3	Prerequisite of ODA.....	17
2.4	Definition of ODA National Contribution Budget.....	17
2.5	Tasks of Organizations in ODA National Contribution Budget Management.....	18
3.	Village/Kum-Ban/District Development and PIP Projects.....	22
3.1	Definition of Districts in PIP Management.....	22
3.2	Definitions of Villages and Kum-bans in PIP Management.....	23
3.3	PIP Projects through Provincial Requests.....	25
3.4	PIP Projects through Central Government Organizations.....	26
3.5	Poverty Reduction Fund Projects through NLBRDPA.....	26
3.6	Kum-ban Development Plans.....	27
3.7	ODA Projects Directly Supporting Rural Development / Poverty Reduction.....	28
3.8	ODA Projects Supporting Sectors.....	28
3.9	Budget Request Routes for Village/Kum-ban Development PIP Projects.....	29
4.	PIP Project Management Flow from the Project Perspective.....	31
4.1	PIP Project Management Flow.....	31
4.2	Project Planning.....	32
4.3	Project Monitoring for Implementation.....	35
4.4	Project Completion.....	38
4.5	Operation and Maintenance.....	40
5.	PIP Project Management in the Annual Flow.....	42
5.1	PIP Management Annual Flow.....	42
5.2	Overview of PIP Management Process.....	42
6.	Summarize.....	63
6.1	Summarize Individual Projects.....	63
6.2	Summarize List of Projects.....	63
7.	Approval.....	63
7.1	Suggestion to the Decision Maker(s).....	64
7.2	Approval Procedure.....	64
8.	Feedback.....	64

Manual for PIP Project Management

Section II PIP Budget Management Method

Contents

1.	Overview of PIP Budget Allocation and Financial Management Method	2
1.1.	Objectives	2
1.2.	Definition of “PIP budget Management”	2
1.3.	Overview of PIP budget management process	2
2.	Guidelines on PIP budget formulation	6
2.1.	Overview and objectives of guidelines on PIP budget formulation	6
2.2.	Contents of budget guidelines	6
3.	PIP financial management method	10
3.1.	Overview of PIP financial management method	10
3.2.	Nationwide PIP financial analysis and budget planning by MPI-DOP.....	18
3.3.	Provincial PIP financial analysis and budget planning by DPI	31
3.4.	Formulation of Mid-term PIP Financial Outlook.....	48

Manual for PIP Project Management (Version 3.0)
Section III PIP Project Preparation for Project Owners
Contents

1. Project Framework	2
1.1 Narrative Summary	3
(1) Project Purpose	3
(2) Overall Goal	4
(3) Outputs	5
(4) Activities	6
(5) Inputs	6
1.2 Project Indicators	7
(1) Objectively Verifiable Indicators	7
(2) Means of Verification	9
2. Project Proposal for New Projects	11
2.1 Project Proposals for Sector Projects (formats I-1, I-2, I-3, I-4)	13
2.2 Project Proposal for Revival Projects (Format I-5)	16
2.3 Project Proposal for Kum-ban Development Projects (Format I-6)	19
3. Progress Report for Ongoing Projects	23
3.1 Progress Reports for Sector Projects (II-1, II-2, II-3)	25
3.2 Progress Report for Kum-ban Development Projects (II-6)	28
3.3 Project Payment Process Report (II-7)	30
4. Project Completion Report	33

Manual for PIP Project Management

Section IV PIP Project Assessment and Evaluation

Contents

1. Project Evaluation in General	2
1.1. Evaluation in General Terms	2
1.2. The 5 Evaluation Criteria	2
2. Project Assessment and Evaluation	5
3. Absolute Assessment / Evaluation	5
3.1. Definition of Absolute Assessment and Evaluation	5
3.2. Absolute Assessment and Evaluation Forms	6
3.3. Absolute Assessment and Evaluation Methods	8
3.4 Evaluation of a Completed Project	14
4. Comparative Assessment	15
4.1. Definition of Comparative Assessment (CompAss)	15
4.2. Comparative Assessment Workshop	15
5. Comprehensive Results and Recommendations	26
5.1 Comprehensive Rating Results	26

Manual for PIP Project Management
Section V Technical Approaches in PIP Management

Section III explains the technical approaches that are required when planning, monitoring and evaluating a PIP project. Technical approaches; Economic / Financial analysis, social analysis and environmental analysis are important to PIP management, and expertise is required to fully understand these aspects. However, for all staff related to PIP management, it is necessary to understand at least the basic knowledge for these aspects.

Basic knowledge required for personnel involved in PIP management are introduced in this manual. By understanding these approaches in the level as described in this manual, it would be possible to understand the outline of analysis results that a person with expertise has compiled. In order to obtain knowledge as to a level that can commit the analysis by its own, it is recommended to study more deeply with specialized books and training.

Contents

V-1 Reference Material for Social Analysis

V-2 Reference Material for Environmental Analysis

**V-3 Reference Material for Economic and Financial
Analysis**

Manual for PIP Project Management Section VI Formats for PIP Project Management

Section VI provides sheets and formats that are utilized in PIP project management. The sheets and formats can be divided in 2 objectives; firstly application of PIP projects and its budget, and secondly assessment and evaluation of the PIP projects.

1. Project Proposal / Progress Report / Completion Report Formats

Application of PIP projects and its budget are done by the Project Owner. Details of application are indicated in *Section III*. The application form varies depending on the project type and its current status. There are 15 formats in total;

[PIP Format Numbers for Application]

Project Type	New Projects	Ongoing Projects		Project Completion
		Implementation	Payment Only	
Report Type	Project Proposal	Progress Report	Payment Report	Completion Report
Technical Promotion	I-1	II-1	II-7	III-1
F/S and Design	I-2	II-2		III-2
Construction	I-3	II-3		III-3
F/S & Construction	I-4	-	-	-
Revival	I-5	-	-	-
Kum-ban Devt.	I-6	II-6	II-7	III-6

2. Project Assessment and Evaluation Formats

Absolute assessment through Simplified Project Assessment Sheet (SPAS) formats, and evaluation through Simplified Project Evaluation Sheet (SPES) formats are conducted by MPI/DPI and sector planning departments. Details of assessment and evaluation are indicated in *Section IV*. The sheet varies depending on the project type and its status, and it synchronizes to the abovementioned application forms. There are 15 forms in total.

[SPAS & SPES Format Numbers for Assessment and Evaluation]

Project Type	New Projects	Ongoing Projects	Project Completion	Operation Post Eva.
		Implementation		
Format Type	SPAS		SPES	
Technical Promotion	I-1	II-1	III-1	IV
F/S and Design	I-2	II-2	III-2	
Construction	I-3	II-3	III-3	
F/S & Construction	I-4	-	-	
Revival	I-5	-	-	
Kum-ban Devt.	I-6	II-6	III-6	

As an extra feature, a blank sheet of a comparative assessment chart is attached.

Contents

1. Forms for Application of PIP Projects

- **Flowchart for Application Format Selection (New projects)**
 - I-1 Project Proposal for Technical Promotion
 - I-2 Project Proposal for F/S and Designing
 - I-3 Project Proposal for Construction
 - I-4 Project Proposal for F/S and Construction
 - I-5 Project Proposal for Revival Projects
 - I-6 Project Proposal for Kum-ban Development
- **Flowchart for Application Format Selection (Ongoing projects)**
 - II-1 Progress Report for Technical Promotion
 - II-2 Progress Report for F/S and Designing
 - II-3 Progress Report for Construction
 - II-6 Progress Report for Kum-ban Development
 - II-7 Project Payment Progress Report
 - III-1 Completion Report for Technical Promotion
 - III-2 Completion Report for F/S and Design
 - III-3 Completion Report for Construction
 - III-6 Completion Report for Kum-ban Development

2. Forms for Assessment and Evaluation of PIP Projects

- I-1 SPAS for NEW Technical Promotion
- I-2 SPAS for NEW Feasibility Study and Designing
- I-3 SPAS for NEW Construction
- I-4 SPAS for NEW F/S and Construction
- I-5 SPAS for Revival Projects
- I-6 SPAS for NEW Kum-ban Development
- II-1 SPAS for ONGOING Technical Promotion
- II-2 SPAS for ONGOING F/S and Designing
- II-3 SPAS for ONGOING Construction
- II-6 SPAS for ONGOING Kum-ban Development
- III-1 SPES for Technical Promotion
- III-2 SPES for F/S and Designing
- III-3 SPES for Construction
- III-6 SPES for Kum-ban Development
- IV SPES for ex-post evaluation

3. Comparative Assessment Chart